

DEMETER Krisztina – GELEI Andrea

# SZOLGÁLTATÁSNYÚJTÁS A TEVÉKENYSÉGMENEDZSMENT SZEMSZÖGÉBŐL

Az elmúlt évtizedben Magyarországon is előretörték a gazdaság szerkezetében a szolgáltatások. Sajátosságaik feltárásával, menedzsmentkérdéseik vizsgálatával a külföldi szakirodalom sokat foglalkozik. A hazai menedzsmentirodalom nem követi ezt a fejlődést, pedig a hagyományos termelési tevékenység és a szolgáltatások nyújtása sok szempontból más megközelítést igényel. A cikk középpontjában ezek a különbségek állnak, különös tekintettel a konkrét termelési és szolgáltatási tevékenységre és folyamatra.

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének Termelés és Logisztika csoportja 1999-ben jelentette meg átfogó, a termelés, logisztika, szolgáltatás témakörét integráltan tárgyaló, kézikönyvként is használható tankönyvét (Chikán – Demeter, 1999). E könyv a termelő vállalatok termelés- és logisztikai menedzsmentjének vizsgálatát helyezi tárgyalásának középpontjába, mindvégig hangsúlyozva, hogy a termék előállítás és a szolgáltatás nyújtásának folyamata, tevékenységrendszere ugyanazokból az elemekből épül fel.

A klasszikus termelésmenedzsment a fizikailag megfogható termékeket előállító vállalatok tevékenységrendszerével, a gyártás és a hozzá kapcsolódó anyagi folyamatok tervezésének és menedzsmentjének kérdéseivel foglalkozik. E diszciplína ismeretanyaga szorosan kapcsolódik a szolgáltató vállalatok tevékenységét, a szolgáltatásnyújtás folyamatának tervezési és működtetési kérdéseit vizsgáló szolgáltatás-menedzsment ismeretanyagához. Azt is mondhatjuk, hogy a szolgáltatások sajátosságainak figyelembevételével újragondolt termelésmenedzsment közvetlenül elvezet a szolgáltatásmenedzsmenthez. Jelen cikk felfogását, alapelveit és fogalmait tekintve az említett könyv szerves kiegészítésének tekinthető és azt célozza, hogy az abban megjelenő, alapvetően termelő vállalatokra vonatkozó ismeretanyagot továbbgondolja és

a sok hasonlóság mellett rámutasson a termelő és a szolgáltató vállalatok tevékenységrendszere között megfigyelhető lényeges különbségekre. Ezzel két célunk is van. Egyrészt a szolgáltatási szférában dolgozó gyakorló szakemberek munkáját kívánjuk segíteni, másrészt bővíteni szeretnénk az oktatás számára magyar nyelven is rendelkezésre álló ismeretanyagot.

## A szolgáltatások fogalma és fontossága

A szolgáltatások bővülésének általános okaként több tényezőcsoportot szoktak kiemelni (Németh – Papp, 1995), (Grönroos, 1990), (Veres, 1998):

- I. Az egyre intenzívebbé váló piaci verseny és a gyorsuló technológiai fejlődés révén növekvő specializáció egyaránt az ipari fogyasztók szolgáltatási keresletének növekedését, új szolgáltatási iparágak megjelenését okozta (pl. média- és reklámügynökségek, lízingcégek, futárszolgálatok, könyvelési szolgáltatások, vámügyintézés, logisztikai szolgáltató cégek, számítástechnika, internetes üzletek).
- II. A társadalmak gazdagodása a jövedelmek és a végső fogyasztói igények növekedése révén a fizetett szolgáltatások arányának emelkedéséhez vezetett (kertész, bejárónő, festő).



- III. Az elmúlt években az információs forradalom tovább növelte a terciér szektor jelentőségét (pl. az oktatási és közvetítői szolgáltatások erősödése, az internettel kapcsolatos felület- és tartalomszolgáltatások megjelenése, számítástechnikai szolgáltatások).
- IV. Mindemellett a termelő vállalatok szolgáltatói tevékenysége is kibővült, gondoljunk pl. az újfajta finanszírozási konstrukciókra, az információs és karbantartási szolgáltatásokra, a garanciális idő növekedésére, a törzsvevők kiemelt gondozására.
- V. Ami a szolgáltatások kínálati oldalát illeti, a munkatermelékenység általános növekedése a kitermelő- és feldolgozóiparban a szolgáltatási szektor felé terelte a munkavállalókat.

A szolgáltatások menedzsmentjének tárgyalását nagyon megnehezíti a szolgáltatások egységes és elfogadott definíciójának hiánya, ami nem véletlen a szolgáltatási tevékenységek sokszínűségének, különbözőségének ismeretében. Szolgáltatást nyújt a sarki éjjelnappali kis bolt vagy a szomszéd fodrászüzlet éppúgy, mint ahogyan szolgáltató vállalat a posta, a vasúttársaságok, a különböző logisztikai cégek. Ugyancsak szolgáltatást nyújtanak a bankok, a tőzsde, de említünk nem a versenyszférába tartozó szervezeteket is, mint például kórházak, oktatási és nevelési intézmények. Azt is meg kell említeni, hogy a hagyományos termékek és szolgáltatások közötti határ egyre inkább elmosódik. Ma már sokszor nem a fizikailag is megfogható termékek versenyeznek egymással, sokkal inkább a hozzájuk szervesen kapcsolódó szolgáltatások (garancia, szerviz, termékleírás stb.), így az első látásra termelő vállalatok számára is fontossá válik a szolgáltatások versenyképes menedzsmentje. Amikor tehát szolgáltatásokról beszélünk, egymástól sok tekintetben igen eltérő tevékenységrendszerekre gondolhatunk.

A következőkben megkíséreljük ezt a sokszínűséget összefogni és egységes definíciót megfogalmazni. Lehet, hogy néhány olvasónak a definíció problémája túl általánosnak tűnik. Nekik azt tanácsoljuk, hogy a bekezdés elolvasása után folytassák cikkünket a szolgáltatásmenedzsment stratégiai fókuszait tárgyaló résszel. Mi – mint oktatók – ugyanakkor fontosnak tartjuk a fogalmi tisztázást. Már csak azért is, mert úgy tapasztaltuk, hogy sok esetben a definíciós kérdések mögött közvetlenül szemléletbeli és ezért a tárgyalás módját és tartalmát meghatározó feltevések is meghúzódnak. Mint látni fogjuk, így van ez most is – definí-

ciónban közvetlenül megjelenik a fogyasztói értékre-remtésnek mint menedzsment vezérlőelvnek az elfogadása.

A szolgáltatások definiálása nem egyszerű feladat, hiszen igen különböző működési körrel rendelkező vállalatok tartoznak ide. A teljesség igénye nélkül, íme néhány a szakirodalomban talált definíció:

„A szolgáltatás olyan tevékenység, haszon vagy megelégedettség, melyet önmagában vagy termékhez kapcsolódóan eladásra kínálnak.” (*Amerikai Marketing Szövetség 1960, in: Grönroos, 1990, 26. old.*)

„A szolgáltatás olyan cselekvés vagy teljesítmény, amelyet egyik fél nyújt a másiknak, és amely lényegét tekintve nem tárgyiasult, és nem eredményez tulajdonjogot semmi fölött. Előállítási folyamata vagy kapcsolódik fizikai termékhez, vagy nem.” (*Kotler, 1999, 515. old.*)

„A szolgáltatás olyan tevékenység vagy tevékenységek halmaza, melyek a) jellegükénél fogva többé-kevésbé megfoghatatlanok, b) többnyire, de nem szükségképpen a fogyasztó és a szolgáltató alkalmazottja, és/vagy fizikai erőforrásai és javai, és/vagy a szolgáltató rendszere között mennek végbe, c) konkrét fogyasztói problémára nyújtanak megoldást.” (*Grönroos, 1990, 27. old.*)

„Szolgáltatás: olyan tevékenység eredménye, amely a szükségleteket jellemzően a fogyasztóval kialakított közvetlen kapcsolat keretében elégíti ki; általában nem ölt anyagi-tárgyi formát, hanem a gazdasági egységek, objektumok, személyek állapotának hasznos megváltoztatásában, illetve megőrzésében nyilvánul meg”. (*KO és PM Forgalmi Ösztály, 2000, 37-38. old.*)

Ezek a definíciók azon túl, hogy mutatják a vizsgálandó terület sokrétűségét, megpróbálják a meghatározásba beépíteni a szolgáltatások néhány fontosabb jellemzőjét: azt, hogy nem terméket, hanem tevékenységet értékesítenek, ami többnyire megfoghatatlan, nem tárgyiasult, és fogyasztói részvételre épül.

A fenti definíciók jól mutatják, hogy a szolgáltatások nyújtása során a leginkább szerepet játszó vállalati funkciók a *marketing*, az *emberi erőforrás menedzsment* (EEM) és a *tevékenységmenedzsment* (operations management). Az adott szolgáltatás ismertsége és népszerűsége, az alkalmazotti és ezáltal a vevői hűség, a vállalatok hatékonysága és a nyújtott minőség záloga e három terület összehangolt működése. E funkciók – mint azt majd a részletes elemzésnél is látni fogjuk – olyannyira összeformnak, hogy valójában meglehetősen nehéz róluk külön-külön beszélni.



## Termelés és szolgáltatás

Összevetve a szolgáltató és a termelő vállalatok működését megállapíthatjuk, hogy a legfontosabb elem a fogyasztói részvétel: vagy a fogyasztó maga a szolgáltatás nyújtásának tárgya, vagy a birtokában lévő, illetve a tranzakció során birtokába kerülő tárgy. A lényeg azonban mindenképpen az, hogy a fogyasztó a folyamat részese: valamilyen módon kapcsolatot kell vele teremteni, a szolgáltató megy hozzá vagy fordítva, kommunikál az ügyfélszolgálattal és más fogyasztókkal, várakozik, beleszól a szolgáltatási specifikációkba, saját személyére szabott terméket, illetve szolgáltatást kíván, és az egész folyamatot értékelve dönt arról, hogy legközelebb igénybe veszi-e a szolgáltatást.

Elfogadva a felvázolt definíciókban említett jellemzők fontosságát, mi egy kicsit más szempontból, más dimenzióban, a *termeléssel összevetve* definiáljuk a szolgáltatásokat. Ebben a dimenzióban – véleményünk szerint – az értékközpontról megközelítés a legfontosabb vezérlő elv, s ebben a szolgáltatások és a hagyományos termelési folyamatok elemzése és menedzsmentje megegyezik. A termelési és a szolgáltatási folyamat közös jellemzője, hogy különböző inputok (erőforrások) felhasználásával egy transzformációs folyamaton keresztül outputot (vevői értéket) állítanak elő. „A termelés a rendelkezésre álló erőforrások egy részének felhasználása arra a célra, hogy más erőforrásokon tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzunk létre”. (Chikán, 1997). A termelés esetében tehát a transzformáció (1) tárgyra, annak fizikai jellemzőire irányul, (2) fizikailag is megragadható új jószágot hoz létre. A szolgáltatási folyamat ugyanakkor változást jelent egy ember vagy tárgy állapotában<sup>1</sup> (Hill, 1977). A transzformáció tehát ebben az esetben az ember (pl. szórakoztatás, tanítás, információnyújtás, tanácsadás, gyógyítás, szállásadás, étkeztetés, utaztatás, fodrászat) vagy a már meglévő jószág állapotának változtatására (helyzetváltoztatás, tárolás, csomagolás, csere, működőképesség változtatása, információkezelés és feldolgozás) irányul. E folyamat eredményeként nincs új jószág, de érték többlet, „hozzáadott érték” létrejön. E gondolatmenetet követve a szolgáltatásokat a következőképpen határozzuk meg:

*A szolgáltatás a rendelkezésre álló erőforrások felhasználása arra a célra, hogy a fogyasztó állapotában és/vagy egy jószág állapotában változtatásokat végrehajtva „hozzáadott értéket” teremtsen.*

Ez az átfogó definíció alkalmas arra, hogy kiindulópontot jelentsen a szolgáltató vállalatok gazdálkodás jellegű elemzéseikhez. Természetesen továbbra is igaz, hogy az egyes szolgáltatások egymástól igen különbözőek lehetnek, s a porter-i értelemben vett iparági elemzések elvégzéséhez nélkülözhetetlen a specialitások kezelése. Az ilyen elemzések során hasznosak a különféle osztályozási rendszerek, melyek széles körű összefoglalását megtalálhatjuk többek között Lovelock (1992, pp. 50-63) vagy Veres könyvében (1998, 14-16. old.). Jelen cikkünkben elemzésünket általános szinten kívánjuk tartani, nem az egyes iparági sajátosságokat vizsgáljuk, hanem azt szeretnénk végiggondolni, vajon tehetők-e releváns megállapítások a hagyományos termelés-menedzsment és a szolgáltatások menedzsmentjének különbözőségére vonatkozóan. Megközelítésünk szempontjából a szolgáltatások definíciójából is következő legfontosabb specifikumai a következők:

- I. *Megfoghatatlanság*: A szolgáltatási folyamat eredménye az értékváltozás, mely rendszerint nem, vagy csak részben ölt tárgyi alakot és a fogyasztói elégedettség mértékével ragadható meg leginkább.
- II. *Elválaszthatatlanság*: Szolgáltatások esetében az előállítás és a fogyasztás folyamata egybeesik.
- III. *Tárolhatatlanság*: A szolgáltatás outputja hagyományos értelemben nem készletezhető, amikor a fogyasztó megjelenik, akkor kell a szolgáltatást nyújtani.
- IV. *Sokféleség*: a szolgáltatást nyújtók és fogyasztók egyaránt sokfélék lehetnek más és más igényekkel, elvárásokkal, képességekkel, tapasztalatokkal és észlelésekkel, melyek mindegyike befolyásolja a fogyasztói elégedettség mértékét.

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy milyen *különbségek* mutathatók ki a termelési és szolgáltatási folyamat megközelítésében és menedzsmentjében. Elemzésünk a szolgáltatások *előállítási folyamataira* koncentrál, azokra a működési jellemzőkre, melyek a hagyományos termelő vállalatok tevékenységmenedzsmentjének területét is jelentik, ezért a kapcsolódó, de általános – a „termelési” folyamatot befolyásoló, de nem közvetlenül hatáskörébe tartozó – kérdéseket kevésbé részletesen tárgyaljuk. A szolgáltatásnyújtás és a fizikailag is megfogható termék-előállítás tevékenységmenedzsmentjének összehasonlításakor a *stratégiai megközelítést* alkalmazzuk, azaz a működést hosszú távon meghatározó és a versenyképességet



közvetlenül befolyásoló döntési területeket vesszük számba. Elemzésünk a szolgáltatásmenedzsment sajátos *stratégiai fókuszából* indul ki. Itt a szolgáltatások speciális jellemzőiből fakadó stratégiai kérdéseket tárgyaljuk, melyek a hatékony működés legfontosabb vezérlő elvei. Ide tartozik a vevőközpontúság, a minőségmenedzsment és az emberi erőforrás hatékony kezelése. Ezekre a stratégiai fókuszokra építve lehet a szolgáltatási rendszer struktúráját kialakítani. E *strukturális döntések* közé tartozik mind a termelő, mind a szolgáltató vállalatok esetében a kapacitás méretének meghatározása, a létesítmények elhelyezése és berendezése, a működési folyamat választása és tervezése. Az elemzés szintjét tovább szűkítve harmadik lépésben a meglévő, korábban kialakított struktúra hatékony *kihasználásának problémáit* vizsgáljuk. A legtöbb szolgáltatás egyik kulcskérdése a korlátozott kapacitások és a változó kereslet közötti összhang megteremtése. Nem véletlen tehát, hogy az elemzésnek a harmadik szintjén e kérdéskört mutatjuk be: tárgyaljuk a kapacitásmenedzsment szolgáltató vállalatoknál megfigyelhető sajátosságait, illetve a kapacitáskihasználáshoz közvetlenül kapcsolódó ütemezést és ennek a szolgáltatásokban tapasztalható megjelenési formáját, a sorban állás menedzsmentjét. Elemzésünk a teljesítményméréssel, mint a hatékony működés, a strukturális döntések és a stratégiai fókuszok közötti *visszacsatolással* zárul.

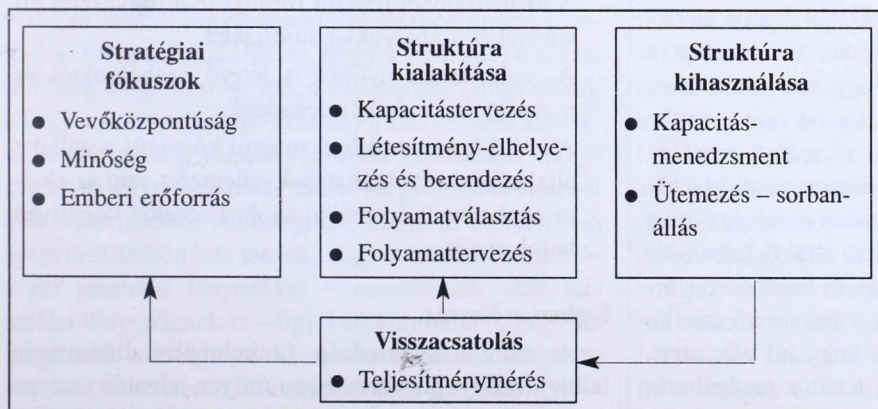
## Vevőközpontúság

A hagyományos termelésmenedzsment befelé forduló, a gazdaságos működésre koncentrál, ennek következtében költség fókuszú. E megközelítés szerint a tőke és a munkaerő hatékony felhasználása, a belső hatékonyság határozza meg a működésből eredő profitot. A szolgáltatások területén ez a belső működési fókusz már nem tartható – s megjegyezzük egyre inkább igaz ez a fizikailag megfogható termékeket előállító vállalatokra is –, itt a fogyasztó által észlelt kiváló minőség következtében kialakuló *vevői lojalitás* az, ami *mozgatja a profitot*. Természetesen szolgáltatások esetén is fontos a gazdaságosság, de nem ez a domináns a profittermelő képesség szempontjából. A szolgáltatások tényleges költségeit és az elérhető bevételeket egyaránt a jó minőség és a fogyasztói lojalitás határozza meg.

A vevői lojalitás két oldalról is befolyásolja a szolgáltató vállalat profittermelő képességét. Egyrészt a szolgáltatásminőség egyik sajátossága, hogy a vevői értékítéletet befolyásoló tényezők egy része előre nem ítélt meg, csak a szolgáltatás nyújtásának folyamata során, illetve azt követően érzékelhető, ezért a vevő bevált szolgáltatóját nehezen cseréli le, számára magas a termékváltás költsége. Amennyiben a vevő az adott szolgáltatás igénybevételével alapvetően elégedett volt, nem szívesen kísérelte tovább. Sokunk

1. ábra

Szolgáltatási sajátosságok a tevékenységmenedzsment szemszögéből



## A szolgáltatásmenedzsment stratégiai fókuszai

Ahhoz, hogy a szolgáltató vállalatok szűken vett tevékenységi rendszerének sajátosságait megértsük, ki kell tekintenünk azokra a jellemzőkre, melyek a működés keretében szolgálnak. Ezek a *vevőközpontúság*, a *minőség* és az *emberi erőforrás* kezelése.

száma ismerős a ragaszkodásnak az az érzése, mely fogorvosunkhoz, gépkocsiszere-lőnkhöz, de akár fodrászunk-hoz köt minket. Számos szolgáltatás esetén a ténylegesen vagy érzékelt magas termék-váltási költségek a vevőt kevésbé teszik árérzékenyvé, mint a fizikailag megfogható jóságok vevőinek esetében azt tapasztaljuk. A lojalitás és a profitabilitás közötti másik fontos összefüggés a vevők másik csoportjára, az elégedetlenekre hívja fel a figyelmet. A szolgáltatással alapve-

tően elégedetlen vevő természetesen vállalja a váltás viszonylag magas költségeit is. A gyenge minőség következtében elpártolt vevő visszaszerzése jóval költségesebb, mint az új ügyfél meghódítása. A csalódott ügyfelek negatív szájrekláma (*negative word of mouth*) miatt a másik szolgáltatóhoz történő átpártolás ugyanakkor többszörösére növelheti az elmaradt ha-



szon nagyságát, jelentősen meghaladva ezzel a csatlódott ügyfél visszaszerzésének első pillantásra magasnak tűnő költségeit. Az alacsony színvonalú szolgáltatás költségeihez tehát ezek a pótlólagosan kieső bevételek is hozzátartoznak. Az előbb említett költségek és bevételek összességét a szakirodalom a fogyasztó élettartam-hozzájárulásának nevezi, utalva ezzel a működés hosszú távú szemléletére. A hosszú távon biztosított jó minőség és az így teremtetett fogyasztói lojalitás a szolgáltató vállalat számára kulcskérdés. Befolyásolja mind az alkalmazottak, mind a beszállítók lojalitását és profittermelő képességét, ezen keresztül pedig a részvényesek lojalitását is.

### Minőség

A szolgáltatások minősége sajátos, a termelő vállalatoknál tapasztaltaktól sok szempontból eltérően kezelendő problémakört képez, ami a szolgáltatások néhány alapjellemzője (megfoghatatlanság, elválaszthatatlanság, sokféleség) és a minőség közötti szoros kapcsolatból fakad. A megfoghatatlanság pl. eleve nehézzé teszi, hogy konkrét, jól mérhető mutatókkal ragadjuk meg a minőséget. Mindezt csak tovább bonyolítja, hogy a szolgáltatást nyújtó és fogadó személyek jelentősen különböznek, minőségről alkotott felfogásuk, elvárásaik, észleléseik, egyéniségük eltérő. Szolgáltatások esetében a minőség mindig alapvetően *szubjektív*, éppen ezért még komoly standardizáció esetén is előfordulhat, hogy mind a fogyasztó, mind a szolgáltatást nyújtó személyek közötti eltérésekből minőségi jellegű probléma származik. Rendkívül fontos következménye az elválaszthatatlanságnak (és részben a megfoghatatlanságnak), hogy a fogyasztó csak akkor ismer meg egy szolgáltatást igazán, ha már igénybe vette. Az igénybevétel előtti ún. *vizsgálati minőség* (search quality) elemeinek számossága jóval kisebb, mint termékek esetében. A *tapasztalati minőség* (ami a megtapasztalt szolgáltatás fogyasztó által is felbecsülhető minőségi elemeit tartalmazza), és különösen a *bizalmi minőség* (pl. orvos esetén a fogyasztó inkább csak bíz benne, semmint tudja, hogy jól választott, mivel a szakterülethez nem ért, tehát a szolgáltatás igénybevétele után sem tud valós ítéletet alkotni) jelentős aránya miatt a külsőségek szerepe jóval fontosabb, mint termékek esetén (Parasuraman – Zeithalm – Berry, 1985).

Ugyancsak a szolgáltatások speciális jellemzői közé tartozik, hogy a fogyasztó által érzékelt minőség nemcsak a nyújtott szolgáltatás konkrét eredményétől (pl. fodrásznál az elkészült frizurától), de magától a

szolgáltatásnyújtás folyamatától is függ (pl. a várakozási időtől, a bánásmódtól). Grönroos (1990) meghatározása szerint a minőség előbbi dimenzióját *technikai*, míg utóbbi dimenzióját *funkcionális minőségnek* nevezzük. A funkcionális dimenzió felhívja a figyelmet arra, hogy a fogyasztó részt vesz a szolgáltatásnyújtás folyamatában, ennek során mintegy „elfogyasztja” magát a szolgáltatásnyújtási folyamatot is.

A fentiekből is látható, hogy a szolgáltatások minősége még a termékek minőségénél is jóval nehezebben megfogható, jóval sokoldalúbb fogalom. Parasuraman és társai (1985) a szolgáltatás minőségének tíz tényezőjét (hitelesség, biztonság, hozzáférhetőség, kommunikáció, az igénybe vevő megértése, kézzelfogható tényezők, megbízhatóság, reakálási készség, hozzáértés, udvariasság) gyűjtötték össze, melyek fontossága természetesen az egyes szolgáltatások esetében eltérő (erről ld. Kolos – Demeter, 1995).

Ha tehát ilyen fontos a minőség, akkor mit tehet egy szolgáltató cég, hogy belső folyamatai menedzsmentje segítségével a fogyasztó által elvárt szolgáltatást nyújtsa, és így elégedett, sőt lojális fogyasztóvá tegye? Ennek feltárására született az ún. *rés-modell* (Parasuraman és társai, 1985), mely szerint az elvárások és észlelések közötti rés – ami a vevői elégedettség mértékét határozza meg – a következő tényezőkből (résekből) tevődik össze:

- A menedzsment rosszul észleli, hogy mit vár el a fogyasztó.
- A menedzsment rosszul fordítja le a fogyasztói elvárásokat szabályokká, normákká.
- A szolgáltatást nyújtók a létező szabályoktól és normáktól eltérően cselekednek.
- A külső kommunikáció rosszul közvetíti a vállalat által nyújtott szolgáltatások jellemzőit, ami az elvárásokat növeli és ezáltal az észleléseket negatívan befolyásolja.

### Emberi erőforrás

A szolgáltatásminőség funkcionális dimenziója felhívja a figyelmet arra, hogy milyen jelentős szerepe van a minőség kialakításában magának a szolgáltatásnyújtás folyamatának, ezen belül a közvetlen kiszolgáló személyzetnek. A fenti – minőség – címszó alatt az ún. *külső szolgáltatásminőséget* tárgyaltuk, a minőségnek azt a dimenzióját, melyet a fogyasztó érzékel.

A *belső minőséget* ezzel szemben az alkalmazottak munkájuk, munkatársaik és vállalatuk iránt érzett érzelmeivel mérhetjük. A megfelelő belső minőség mint-



egy feltétele a külső minőségnek. A belső minőség kialakulásának, működési logikájának leírását tartalmazza a szolgáltatás-nyereséglánc (Heskett-Jones-Loveman-Sasser-Schlesinger, 1994). A *szolgáltatás-nyereséglánc* kapcsolatot teremt egyrészt a vevőhűség, másrészt az alkalmazottak hűsége és teljesítménye között. A láncon belüli kapcsolatok a következők:

- A nyereséget és a növekedést elsősorban a vevőhűség befolyásolja.
- A hűség a vevői elégedettség közvetlen következménye.
- Az elégedettséget nagymértékben befolyásolja a vevőnek nyújtott szolgáltatás értéke.
- Értéket elégedett, hűséges és jó teljesítményű alkalmazottak teremtenek.
- Az alkalmazottak elégedettsége viszont olyan magas színvonalú támogató szolgáltatásokból és irányelvekből fakad, melyek képessé teszik őket arra, hogy értéket nyújtsanak a fogyasztók számára.

A szolgáltatás-nyereségláncot a személyes vezetés egy speciális formájaként értelmezhetjük. A szolgáltatásmenedzsment sajátos minőségértelmezéséből következik, hogy a vezetőnek az alkalmazottak közül is elsősorban a frontline, azaz a fogyasztóval közvetlen kapcsolatban álló dolgozókat és a vevőket kell gondolkodásuk középpontjába helyezni, mert ők képesek hosszú távon nyereséget indukálni.

A szolgáltatások esetében – mint arról korábban már volt szó – a vevő nemcsak a szűkebb értelemben vett „terméket” fogyasztja el, de részben magát a termelési folyamatot is. Ahhoz, hogy a vevő által érzékelt minőség megfelelő legyen, a szolgáltató vállalatoknak a fogyasztó (szolgáltató személy), illetve ezen keresztül a szolgáltató rendszer közötti kapcsolatot integráltan, az egymásra hatás tudatos figyelembevételével kell menedzselnie. Az integráció ebben az esetben első megközelítésben azt jelenti, hogy a különböző minőséget generáló tényezőket – nevezhetjük akár termelési tényezőknek is – úgy kell kombinálni, hogy az megfelelő minőséghez vezessen és ezzel elégedett vevőket teremtsen. Ezek a minőséget generáló tényezők – nevezük őket erőforrásoknak – szolgáltatások esetében sokrétűbbek, mint a hagyományos termelő vállalatnál, illetve az egyes elemek súlya is eltér a megszokottól. Tágabb az *erőforrások köre*, hiszen a fogyasztó maga is erőforrás lehet (pl. sorban állás), de közvetlenül hatnak a funkcionális minőségre a szolgáltató egységek fizikai jellemzői. A fogyasztó erőforrásként történő felhasználására példa lehet az a kórház,

mely a beteg személyi adatait és betegségének bizonyos jellemzőit a várakozás ideje alatt kitölteti, csökkentve ezáltal a nővérek leterheltségét, illetve elősegítve ezzel a betegségek diagnosztikáját és a további kezelés hatékonyságát. A létesítmények berendezése szintén erőforrásként használható. Önkiszolgáló éttermekben az üdítőital automaták elhelyezése jó példa erre. Az egyes erőforrások súlyát tekintve megállapítható, hogy a humán erőforrás jelentősége szolgáltatások esetében messze kimagaslik a többi erőforrás közül.

## Struktúra kialakítása

Az előző pontban a konkrét működés keretét adó sajátosságokról szoltunk. Cikkünk következő, részben már a szolgáltatások tevékenységrendszerével foglalkozunk. Először megnézzük, miben térnek el a szolgáltatásnyújtási folyamat struktúrájára vonatkozó döntések a termelő vállalatok hasonló rendszerkialakító döntéseitől. Sorrendben a következő részterületeket tárgyaljuk: *kapacitások tervezése, létesítmények elhelyezése, folyamatválasztás és folyamattervezés*.

## Kapacitások tervezése

A szolgáltatások nem készletezhetők, a fogyasztói igényt akkor és ott kell kielégíteni, amikor és ahol az felmerül, amennyiben ez nem sikerül, a cég elveszíti az aktuális üzletet, sőt rosszabb esetben magát az ügyfelet is. A kapacitások menedzsmentjének első feladata a *kapacitás méretének* meghatározása, amit több tényező befolyásol. Ezek közül talán a legfontosabb tényező a keresletingadozás, melynek kilengése és ciklusának hossza a szolgáltatás jellegétől függően változik. A problémát alapvetően az okozza, hogy a kapacitások nagy része (ingatlan, gépek, berendezések, állandó munkaerő) fix, és akkor is költségekkel jár a fenntartása, amikor nincs kereslet és ezáltal árbevétel. Másrészt viszont az árbevétel mértéke a kiszolgált fogyasztók számától függ. Az alapvető feladat tehát a fix költségek és az elérhető árbevétel közötti egyensúly megtalálása. A meglévő kapacitások gazdaságos kihasználása szolgáltatások esetében is nagyon fontos, de nem ez az egyedüli kapacitások kialakítására vonatkozó vezérlő motívum. A költségekkel egyenrangú szemponttá emelkedik a minőség kérdése.

A maximális kapacitáskihasználáshoz közeledve – gondoljunk egy zsúfolt bankfiókra vagy étteremre – általában romlik a fogyasztó által érzékelt minőség.



Ezt a minőségromlást okozza egyrészt a leterhelt kapacitás – szolgáltatások esetében mindenek előtt a munkaerő – valóban romló teljesítménye, másrészt okozza a kiszolgálás időbeli eltolódása, maga a várakozás, a „sorban állás”. A kapacitás és a fogyasztó által észlelt minőség kapcsolata miatt a *kapacitás kihasználtságának optimális és maximális szintje* között nagyobb az eltérés, mint termékelőállítás során, ahol pl. a termékek várakozása a megmunkálásra – természetesen jól kezelt rendelésállomány esetén – nem jelent gondot (Heskett – Sasser – Hart, 1990), és így az optimális kapacitáskihasználtság magasabb lehet.

### Létesítmények elhelyezése és berendezése

Minthogy a szolgáltatások többségénél a fogyasztó valamilyen szintű jelenléte előfeltétele a szolgáltatás igénybevételének (legalább egy aláírás, meghatalmazás, esetleg a javítandó termék átadása erejéig), ezért a szolgáltató *létesítmények elhelyezése* kardinális jelentőségű. A szolgáltatás választása során ugyanis a fogyasztó mérlegelési szempontjai között nemcsak az szerepel, hogy milyen a várható szolgáltatás minősége (természetesen egy elfogadható színvonalra mindenképpen szükség van), hanem az is, hogy mennyi idejét rabolja el a szolgáltatás igénybevétele, és ehhez az odautazás ideje is hozzátartozik. Minél gyakrabban kerül sor a szolgáltatás igénybevételére, és minél kisebb a nyújtott szolgáltatás értéke, annál fontosabb szerepet játszik a létesítmény elhelyezése: sok nyugdíjas azért vásárol a sarki fűszeresnél annak magasabb árai ellenére, mert a diszkont élelmiszer áruházhoz elmenni túl nagy erőfeszítést igényel; a fiatal menedzsernek pedig az ideje drága, megéri neki többet fizetni az áruért, ha ezzel időt takarít meg. Minél komplexebb és magasabb értékű a szolgáltatás, annál inkább hajlandó a fogyasztó időt szánni rá. Manapság a gomba módra szaporodó bevásárlóközpontok a termékek és szolgáltatások széles választékával és sokszor alacsonyabb árakkal vonzzák a fogyasztót, amiért már érdemes messzebbre is elmenni, a nagyobb bevásárlást ott elvégezni. Háziorvos választásánál lényeges szempont a távolság, egy elismert szívspecialista miatt viszont hajlandóak vagyunk többet is utazni.

Folytatva a fenti gondolatmenetet megállapíthatjuk, hogy a fogyasztóhoz való közelség igénye<sup>2</sup> miatt a szolgáltatások jelentős körénél a kapacitások növelésének jellemző módja nem az adott telephely kapacitásának növelése, hanem inkább az adott létesítmény megsokszorozása. Bolthálózatok, utazási irodák, gyors-

éttermi hálózatok a legismertebb példái ennek a megközelítésnek. Természetesen ez a jelenség nem kizárólagosan a szolgáltatásokra igaz, a piacorientált termelővállalatok növekedési stratégiája is ez, ahol a közelség, az elérhetőség a versenyelőnynek szintén meghatározó forrása.

A *létesítmények berendezése* mind a termelő, mind a szolgáltató vállalatoknál a hatékonyság növelését célozza. A fizikailag is megfogható termékek előállítói a létesítmény berendezéssel elsősorban a belső folyamatok gazdaságosságának növelésén keresztül kívánják a hatékonyságot javítani. Az U alakú elrendezés pl. megkönnyíti a munkások hozzáférését az egyes munkafázisokhoz, lehetőséget ad a munkakör bővítésére, ezzel növelve a motivációt és a termelékenységet. Szolgáltató vállalatoknál is fontos vezérlő elv a létesítmények berendezésekor a funkcionalitás és a gazdaságos működés. A speciális jellemzők – elsősorban az elválaszthatatlanság – ugyanakkor a létesítmények berendezése esetében is új szempontot hoznak be, s ez a szempont a fogyasztói oldal, a funkcionális minőség biztosításának szempontja. A fogyasztó jelenlétének következtében a létesítmények berendezése a legtöbb szolgáltatás esetében nemcsak a gazdaságosság növelésének lehetséges forrása, de szerepe van a fogyasztó által érzékelt minőség kialakításában is, optimális esetben tovább növelve a működés hatékonyságát.

### Folyamatválasztás

Az előállítási és a fogyasztási folyamat termelő vállalatok esetében egymástól mind térben, mind időben szétválík. Szolgáltatásoknál e két folyamat összeolvad, illetve egymást átfedi. Az átfedés határát jelöli az ún. *láthatóság vonala* (Grönroos, 1990). A láthatósági vonal elválasztja egymástól a tevékenységek azon csoportját, melyet a fogyasztó közvetlenül érzékel, s melynek ezért erős befolyása van a fogyasztó által érzékelt funkcionális minőségre, illetve azokat a tevékenységeket, melyek a „színpalak mögött” a technikai minőség kialakításáért felelősek. Sokszor előfordul, hogy a láthatóság vonala mögött előállított magas technikai minőség a fogyasztóval való interakció során sérül, ami az észlelt minőség romlását eredményezi.

Shostack (1987) szerint a szolgáltatások folyamatát két fogalommal jellemezhetjük, a komplexitás és a divergencia fogalom párral. Az egyik mutató a folyamatokat az azokat alkotó lépések, lépéssorozatok alapján jellemzi. Ezt nevezzük a folyamatok komplexitásának. A másik fogalom az előbb említett lépések kivitelezé-



sének mozgásterét vagy változékonyságát írja le. Ez utóbbi a folyamatok divergenciája. Erősen divergensnek nevezzük azokat a szolgáltatásokat, melyekben a szolgáltatási folyamat gyakorlatilag minden egyes megvalósítása egyedi. Ezzel szemben alacsony divergenciájú az a szolgáltatás, mely túlnyomórészt standardizált. Minden egyes szolgáltató jellemezhető a komplexitás és a divergencia bizonyos fokával. Ezek a jellemzők azonban nem állandóak, módosíthatók. Egy adott szolgáltatásra jellemző komplexitás, illetve divergencia változtatása különféle stratégiai választásokat tesz lehetővé. A szolgáltatások folyamatlemezése és fejlesztése tehát – a hagyományos termelővállalathoz hasonlóan – a piaci pozicionálás és a stratégiaalkotás fontos eszköze.<sup>3</sup> Szolgáltatások esetében a két legismertebb stratégiatípus (i) a fogyasztók egyedi igényeinek minél magasabb szinten történő kielégítése, ami általában együtt jár a fogyasztók erőteljes részvételével (ii), illetve a szolgáltatások iparosítása (Levitt, 1976), mely többnyire a fogyasztói részvétel erőteljes csökkentésével párosul. A fogyasztó bevonása csökkenti a szolgáltatások termelékenységet<sup>4</sup>, hiszen egyéni igényeik, különleges kívánságaik szükség-szerűen lassítják, bonyolítják a folyamatot, nehezítik annak standardizációját: van aki nem kér ketchupot a hamburgerre, speciális eszközökre kér biztosítást, hitelre akar vásárolni, tolókosiban közlekedik, egyedi oktatást igényel stb. A vállalat e stratégia választása esetén vállalja az ilyen irányú szükségletek kielégítését, és ezáltal a kisebb termelékenységet, amit azonban magasabb áraival ellensúlyoz. Ezeknél a vállalatoknál az alkalmazottak többnyire szélesebb döntési jogkörrel rendelkeznek, hiszen a vevői elégedettséget nem növeli az egyeztetésekkel tarkított hosszú kiszolgálási idő. Ez esetben a teljesítményértékelés csaknem egyedüli szempontja a vevői elégedettség mértéke. A szolgáltatások iparosítása esetében a folyamatok erősen standardizáltak, nincs mód az egyedi igények kielégítésére. Ezeknél a vállalatoknál szinte kizárólag a belső működés hatékonyságára koncentrálnak, a fogyasztókkal való kapcsolatot igyekeznek a minimumra szorítani, ők valójában „megmunkálандó készleteknek” tekinthetők. Jó szolgáltatás esetében mindez természetesen mosolyogva, udvariasan történik, a fogyasztóval azonban éreztetik, hogy nincs idő a csevegésre.

#### Folyamattervezés

A szolgáltatási tevékenységek többnyire a következő – a hagyományos termelő vállalathoz képest sajtóságság – forgatókönyv szerint zajlanak:

- hozzáférés,
- bejelentkezés,
- diagnózis,
- szolgáltatásnyújtás,
- kijelentkezés.

Hozzáférni egy szolgáltatáshoz akkor lehet, ha nyitva van, telefonon, e-mailen, egyéb csatornán elérhető, lehet a környékén parkolni, viszonylag könnyen megközelíthető. Ha a hozzáférés meghiúsul (pl. állandóan foglalt a telefon vagy éppen nem veszik fel, nyitvatartási időben is zárva az üzlet, nem érhető el interneten), akkor a fogyasztó már a konkrét szolgáltatás megismerése előtt negatív véleményt alakít ki a szolgáltatásról, amit egy későbbi jó szolgáltatással már nehéz ellensúlyozni.

A bejelentkezés során időpontot, sorszámot kap az ügyfél, esetleg előzetes kérdőívet, papírokat kell kitöltenie, számítógépes nyilvántartásba veszik, előre fizet és vár a szolgáltatásra, vagy egyszerűen sorban áll. Ebben a fázisban sok fogyasztói panaszt, reklamációt megspórolhat a szolgáltató cég a helyes sorban állási szabályok használatával és az észlelt, illetve tényleges sorban állási idő tartamának rövidítésével, a kapacitások rugalmas kezelésével. Ebben a fázisban a várakozás időtartama és a kezdeti esetleges negatív észlelések (más fogyasztók panaszok, negatív esetek megismerése, szóváltások az ügyfél és az ügyintéző között, igénytelen berendezés, lepusztult épület) tántoríthatja el a fogyasztót a szolgáltatás igénybevételeitől.<sup>5</sup>

A diagnózis a szolgáltatásnyújtás „előjátéka”. Ebben a fázisban alakul ki a fogyasztó és a szolgáltató közötti interakció, kommunikáció során a specifikált szolgáltatás. A szolgáltató odafigyelése, szakértelme és a fogyasztói igény pontos megfogalmazása jelentősen csökkentheti ennek a fázisnak az időigényét és ezáltal növelheti a vevő elégedettségét: valószínűleg sokkal gyorsabban végez az a fogyasztó a mozipénztárnál, aki tudja hogy milyen filmre, kb. hova szeretne jegyet venni, mint aki úgy áll oda, hogy ajánlanak neki valami jó kis akciófilmet, ami mostanában kezdődik.

A szolgáltatásnyújtás fázisa miatt lép be a fogyasztó a teljes folyamatba. Ezért ennek a fázisnak a minősége döntő hatást gyakorol a fogyasztó véleményére. Ha az előző fázisokon sikeresen túljutott, és itt sem talál hibát, akkor már nagy valószínűséggel elégedett fogyasztó távozik a rendszerből. A szolgáltató rendszer tervezése során az előző fázisok hatékony működtetése – az előzetes adatfelvétel, a jó diagnózis



– nagymértékben hozzájárulnak ennek a fázisnak a hatékonyságához és minőségéhez.

A *kijelentkezés* fázisa két szempontból fontos: a) ebben a fázisban találkozunk utoljára a szolgáltatással a fogyasztó, ezért az itt szerzett utolsó benyomás a végső értékelésben tényleges szerepénél nagyobb hangsúlyt kap; b) a kialakuló fogyasztói véleményekről itt szerezhetünk információt, ami segítséget nyújthat a szolgáltatási folyamat jövőbeli fejlesztéséhez, az esetleges hibák kiküszöböléséhez.

Szolgáltatások sajátossága az a már említett tény is, hogy a fogyasztási, illetve az előállítási folyamat mind időben, mind térben bizonyos mértékig összeolvad, egymást átfedi. Fontos kérdés, hogy milyen mértékű ez az átfedés. Ennek az átfedésnek a határát jelöli a már említett láthatósági vonal. A szolgáltatásnyújtás folyamatának kitüntetett, de nem egyetlen jellemzője a láthatósági vonal. E jellemzők feltárásának hasznos elemzési eszköze az ún. *blueprinting*, nevezzük *tervrajznak*, mely a szolgáltató rendszerek leképezési technikája (Kingman-Brundage, 1989). E tervrajz sokban hasonlít a termelésmenedzsmentben használt folyamat-elemzési leírásokhoz. Mindkét esetben a folyamat-elemzés lényege a termék, illetve szolgáltatás előállítása során az értékteremtő, illetve a valódi értéket hozzá nem adó tevékenységek elkülönítése. A blue-printing nem az ideális folyamatokból, hanem mindig az aktuális működésből indul ki, s hasznos eszköze a szolgáltatási folyamatok tervezésének, fejlesztésének.

### A struktúra kihasználása

Miután elemeztük a szolgáltatási folyamatok kialakítására vonatkozó sajátosságokat, a következőkben a már kialakításra került működési rendszerek kihasználásában megfigyelhető speciális jellemzőket vesszük sorra. Külön foglalkozunk a kapacitás-menedzsment és az ütemezés – sorbanállás kérdéseivel.

### Kapacitás-menedzsment

A kapacitás tervezéséről, a kapacitás méretének kérdéséről, mint a vállalat struktúráját meghatározó döntésről korábban már beszéltünk. Ennél a résznél azt vizsgáljuk, hogyan tudja a vállalat a meglévő kapacitárait a napi működés során az aktuális kereslethez igazítani. A *kereslet-kínálat közötti összhang kezelésére* számos módszer ismert. *Keresleti oldalon* elsősorban marketing eszközök jöhetnek szóba. Keresleti csúcsok

idején pl. már az ügyfelek megfelelő tájékoztatásával elérhetjük, hogy bizonyos fogyasztók más időpontra halasszák el igényeik kielégítését. Klasszikus eszköze a csúcskereslet módosításának az árpolitika. Példa lehet erre az időszakról függő telefonarifa vagy a villamos áram éjszakai alacsonyabb ára. Gyakran használt eszköz a csúcsidőben a törzsügyfelek számára nyújtott pozitív diszkrimináció, illetve a helyfoglalási rendszerek alkalmazása. Keresleti völgyek esetén reklámmal, különféle akciókkal és kapcsolódó termékekkel, kedvezményes árral generálhatunk pótlólagos keresletet (Veres, 1998). A *kínálati oldal* alakításával kapcsolatban egyrészt beszélhetünk arról, hogy a meglévő kapacitások bizonyos mértékig rugalmasak, átmeneti időre a plusz kereslet egy részét képesek felszívni. Egy metrókocsi optimális kapacitása pl. 40 fő ülő és 60 fő állóhely. Csúcsforgalomban mégis egy-egy kocsi akár 200 főt is tud szállítani. Más vállalkozásoknál a kiszolgáló személyzet átmeneti ideig magasabb hatékonysággal tud dolgozni. Az észlelt minőség és a kapacitáskihasználtság mértéke közötti, már említett összefüggés miatt ez azonban mindig ingoványos területe a kapacitás-menedzsmentnek. A kínálati oldal alkalmazkodásának tipikus módja a *kínálat időleges hozzáigazítása a kereslethez* (Sasser, 1976). A menedzsment számos lépést tehet annak érdekében, hogy hozzáigazítsa a kínálatot a kereslethez. Az állásidőket (javítás, karbantartás, takarítás) az alacsony keresletű időszakra ütemezik, hogy a csúcsidőszakban 100%-os lehessen a kapacitáskihasználtság. Klasszikus eszköz a részmunkaidős alkalmazottak felvétele, illetve pótlólagos létesítmények, eszközök bérlése. Az is elképzelhető, hogy komplementer keresleti jellemzővel és hasonló erőforrás-szükséglettel rendelkező szolgáltatók kötnek egymással formális megegyezést az erőforrások megosztásáról. Hasznos eszköz a munkaerő keresztképzése. Még abban az esetben is, ha egy szolgáltatás túlterheltnak tűnik, a rendszer bizonyos elemei alulfoglalkoztatottak lehetnek. A szolgáltatási folyamat bizonyos pontjain szabad, képzett munkaerő átirányítható a szűk keresztmetszethez ezzel növelve a rendszer egészének kapacitását. Élelmiszerboltokban gyakori példa erre a pénztáros és a beárazást végző személyek keresztképzése és többirányú foglalkoztatása.

A kapacitás-menedzsmenttel kapcsolatban végezetül meg kell említeni, hogy míg a termelő vállalatok jellemzően gépkorlátos rendszerek, addig a szolgáltatások többsége inkább *munkaerőkorlátos*. Az elmúlt időszak gyors technikai, technológiai fejlődésének köszönhetően ma már számos szolgáltatásnál tapasztal-



juk egy-egy tevékenységcsoport automatizálását (pl. készpénzkiadó automaták, elektronikus banki szolgáltatások és vásárlás), mégis, ha a szolgáltatási szektor egészét nézzük igaz az a megállapítás, hogy az e területen működő cégek számára a szűk keresztmetszetet inkább az alkalmazottak száma jelenti. Hányszor bosszankodunk például a kisebb-nagyobb üzletekben, hogy kevés a pénztáros, a vásárlást információval segítő eladó.<sup>6</sup>

### Ütemezés – sorban állás

Mint arról már korábban volt szó, a szolgáltatások nem készletezhetőek és elválaszthatatlanok, így az ütemezés problémája a termék ütemezése helyett a fogyasztó ütemezésének problémájává válik. A fogyasztó ütemezésének két módját ismerjük, a különféle helyfoglalási, illetve bejelentkezési rendszereket. A *bejelentkezési rendszerek* fő problémája – azon túl, hogy csak meghatározott esetekben alkalmazhatóak –, hogy a szolgáltatónak nincs eszköze arra, hogy az előzetesen egyeztetett időpontokat betartassa. A szolgáltatások ütemezésének másik fontos eszköze a *sorban állás menedzsmentje*, az ún. intelligens sorok szervezése (Heskett – Sasser – Hart, 1990). A természetben sorban állással az ütemezés során foglalkoznak, amikor a beérkező rendeléseket bizonyos prioritási szempontok alapján sorba rendezik. A sorba rendezés során elsősorban hatékonysági szempontokat követnek: több megrendelést összevonnak, ha ezzel növelhető a sorozatnagyság, és így csökkenthető a megmunkálás ideje és költsége. A szolgáltatások többségénél erre rendszerint nincs lehetőség, a domináns prioritási szabály az *érkezési sorrend* szerinti kiszolgálás, ami talán a legkevésbé hatékony, ámde fogyasztói szempontból a legigazságosabb. Kérdésként ezért inkább az merül fel, hogy miként javítható e szabály használatával a) a hatékonyság, b) a vevői kiszolgálás.

Növelheti a hatékonyságot az ügyfélszolgálat részekre bontása, *szakosítása*: egy ablaknál foglalkoznak a csekkbefizetéssel, egy másiknál a levélfelvétellel; egyik boxban a hitelkérelmekkel, másikban a folyószámla ügyintézással. A szakosodás az ügyintézők számára jelent könnyebbé, nem kell mindenhez egyformán jól érteniük, és már indulásnál specifikálva van, hogy milyen szolgáltatásra jelentkezik a fogyasztó. Mindezek révén a diagnózis és a szolgáltatásnyújtás fázisa rövidíthető. A fogyasztóban ilyenkor az esetben marad „tüske”, ha többféle szolgáltatást is igénybe kíván venni az adott létesítményben, és ezek mindegyikéhez külön sort kell végigállnia.<sup>7</sup>

Ha nincs szakosodás az egyes ügyintézők (ablakok) között, de mindegyikhez *külön sor* áll, az kifejezetten sérti a vevők igazságérzetét, hiszen Murphy törvényeit ismerve a másik sor mindig gyorsabban halad. Ennek ellenére sok helyen ilyen rendszer működik.

Hosszabb sorok esetén az *érkezéssel bejelentkezés rendszere* (sorszám húzása, számítógépes ügyfélfelvétel stb.) eredményes eszköz lehet. Egyrészt a fogyasztó érzi, hogy már részese a folyamatnak, és ez megnyugvással tölti el, másrészt lehetőséget ad, hogy az ügyfél a várakozást hasznosabban tudja eltölteni (elmegy a büfébe reggelizni, leül olvasni, kimegy levegőzni stb.).

Rövidebb soroknál nem érdemes külön bejelentkezést alkalmazni. Ilyen esetekre külföldön sok helyen vezették be az *egy sor – több ablak* rendszert, ami mellesleg a személyes információk védelmét is elősegíti, hiszen a sorban később következő távol áll az ablaktól (ezzel egyébként a MÁV is próbálkozott a Nyugati pályaudvaron, de a fogyasztói fegyelmezetlenség miatt nem sikerült bevezetni).

Az *érkezési sorrend szabályától* bizonyos esetekben *eltérő megoldások* is elfogadhatóan működnek a fogyasztók számára.

A legjellemzőbb és legrégebben működő szabály az egészségügyi ellátásban a *sürgősségi esetek* kiemelése. Szintén klasszikusnak mondható gyakorlat, hogy a kialakuló sorokat *fogyasztói szegmensek* szerint alakítják. Ebben az esetben az eltérő kezelésmódot a két fogyasztói körnek nyújtott eltérő termékcsomag indokolja (pl. légitársaságoknál az üzleti utasok és a turista osztályon utazók külön sorba rendezése a beszálláskor, a VIP és a nagyvevők kezelése bankokban és áruházakban).

Ötletes megoldása az ütemezésnek, ha külön sort nyitunk a „gyors” *vevőknek* (ld. IKEA), akik mindössze két-három tételt vásárolnak az átlagos tízzel szemben. Ha követjük azt a gondolatmenetet, hogy kis értékű szolgáltatás esetén az időtényező jelentősebb súllyal esik latba, akkor érthető, hogy a keveset vásárlók csak rövid ideig hajlandók várni.

Külön kérdéskör a sorban állás menedzsmentjében a *sorban állás pszichológiája* (Nie, 2000), amikor a szükségszerű sorban állás érzékelt idejének rövidítése, sőt lehetőség szerint kellemessé tétele a feladat.<sup>8</sup> Klasszikus sorban állási szabályok, melyek némi betekintést engednek a várakozók lelki világába és esetenként megoldási módokat is kínálnak a várakozás kezelésére:

- A figyelem lekötésével a várakozási idő rövidebb.
- A rendszerbe kerülés előtti várakozás hosszabb, mint a rendszerben várakozás.



- Az idegeskedés megnyújtja a várakozási időt.
- A bizonytalan várakozás hosszabb, mint az előre ismert.
- A nem indokolt várakozás hosszabb, mint az indokolt.
- Az egyenlőtlen elbánás növeli a várakozás idejét.
- Minél értékesebb a szolgáltatás, annál tovább hajlandó a fogyasztó várni.
- Az egyedüli várakozás hosszabb, mint a csoportos.

## Teljesítménymérés

A szolgáltatási szektor hatékonysági mutatói a termelésben használtakhoz képest lassú fejlődést mutatnak. Ez a szolgáltatások jellemzőiből következik, többek között abból, hogy azok megfoghatatlanok, munkaerő intenzívek, romlandók és az előállítási folyamattal párhuzamosan kerülnek elfogyasztásra. A teljesítmény értékelésének most két dimenzióját szeretnénk kiemelni, a gazdaságosságot és a fogyasztónak nyújtott minőséget.

Szolgáltató vállalatok gazdaságossági mutatóinak is azt a viszonyt kell kifejezniük, mely a szolgáltatásnyújtás folyamatának outputja és az előállításához felhasznált input között áll fenn. Az output és az input megfelelő definiálása tehát alapvető a gazdaságosság szempontjából. Bizonyos esetekben – pl. gyorséttermek – az input és az output mérése viszonylag egyszerű. Más esetekben viszont a szolgáltatás szinte kizárólag humán kapcsolatokon alapul – pl. tanácsadás –, ahol a tevékenység outputja nehezen mérhető (McLaughlin – Coffey, 1990). Ugyanilyen fontos probléma a fogyasztó jelenléte a szolgáltatásnyújtás folyamatában és a vevő szubjektív értékítélete. Használhatunk helyettesítőket a szolgáltatások teljesítményének mérésére, pl. a felsőoktatási intézmények esetében a bizonyos kezdő fizetés felett elhelyezkedő hallgatók számát mérjük a sokkal nehezebben megragadható képzettségi szint helyett.

A megfoghatatlanság nehezíti a minőség mérését. A minőség és ezzel a teljesítmény mérésének egyik fontos eleme, hogy különbséget kell tenni az ellenőrizhető és az ellenőrizhetetlen outputok között. Próbáljuk meg mérni azt, ami ellenőrizhető és tegyük megfoghatóvá mindazt, amit lehet. A szolgáltatásoknak természetesen vannak közvetlenül mérhető jellemzői, mint pl. a kiszolgálás gyorsasága, a várakozási idő, fizikai tulajdonságok (pl. tisztaság, hőmérséklet), haté-

konyság, kedvesség stb. A mért szempontok nagy része általában a kevésbé megfogható minőségek előfutára, vagy azok erősítője. Pl. egy sült csirkét áruló étteremben mérik azt, hogy a kiszolgáló személyzet udvarias volt-e, betartották-e a képzési tervet mint a szolgáltató személyzet jó minőségű munkájának előfeltételét, illetve, hogy egy felsőbb vezető látta-e a kiszolgálási folyamatot (a minőség megerősítőjeként). A minőségellenőrzés során megkóstolhatnak a csirkét, ez azonban meglehetősen szubjektív értékeléshez vezetne, ezért inkább mérik a csirke hőmérsékletét és egy színskála alapján a színét, feltételezve, hogy a hőmérséklet és a szín, a várható íz előfutára.

A fentiekben a működés szintjén mérhető teljesítmény – s a szolgáltatások speciális jellemzői következtében ide tartozik a fogyasztó által érzékelt minőség is – értékelési szempontjairól volt szó. A működés hatékonyságának a hagyományos termelő vállalatoknál és a szolgáltatásoknál is fontos szempontja a kapacitások kihasználtságának mértéke. Számos szolgáltató vállalat szembesül azzal a problémával (légi utasszállítók, szállodák, autókölcsönzők), hogy a nagyjából azonos jellemzőkkel rendelkező kapacitásokat különböző fogyasztói szegmensek számára értékesíti. Ilyen esetben a kapacitáskihasználtság mértéke önmagában keveset árul el a hatékonyságról, illetve az adott kapacitás jövedelemtermelő képességéről (Love-lock, 1992). Ennek vizsgálatához szükség van az egysegnyi kapacitásra eső hozam, vagy árbevétel elemzésére. Ennek az elemzésnek eszköze az ún. *yield*, azaz *hozammenedzsment* (Kimes, 1989). Ez az elsőként a légi közlekedésben használt eljárás azt vizsgálja, hogyan lehet az azonos jellemzőkkel rendelkező korlátos kapacitásokat (pl. repülőgép helyeket) a differenciált kereslet (üzleti, turista utasok stb.) számára allokálni úgy, hogy a vállalat profitja, vagy árbevétele maximális legyen. Az eljárás megpróbálja hatékonyan biztosítani a szolgáltató vállalat két célkitűzése – a maximális kapacitáskihasználás, illetve a kapacitás egységének maximális áron történő értékesítése – közötti átváltást.

## Összefoglalás

Rövid összefoglalását adtuk a termelő és a szolgáltató vállalatok konkrét tevékenységi rendszere között mutatkozó leglényegesebb különbségeknek egyben rámutatva a szolgáltatások sajátosságaiból fakadó működési szempontokra, menedzsmentkérdésekre. Az összehasonlítást és bemutatást a stratégiai kérdések csoportosítása szerint végeztük el.



A szolgáltatások menedzsmentje Magyarországon még az elhanyagolt területek közé tartozik. Pedig a szolgáltatások magas szintű menedzselése a ma még elsősorban árcentrikus magyar fogyasztói megközelítés ellenére is kifizetődő, profitabilis tevékenység Magyarországon. Ezt támasztja alá a „Versenyben a világgal” kutatás is (ld. *Gazdaság, vállalkozás, vezetés* [1997]), melynek keretein belül – összesen 325, több gazdálkodási ágban működő vállalatot elemezve – megvizsgáltuk, hogy a) a vevőszolgálatra<sup>9</sup> helyezett hangsúly (a szolgáltatási színvonal rendszeres elemzése, mérése, és marketing stratégiához való felhasználása) és b) a jó vevőszolgálati teljesítmény (pl. szállítás, számlázás, kiszállított mennyiség pontossága, szállítás sértetlensége) kapcsolatban állnak-e a vállalatok eredményességével, versenyképességével. Az elvégzett elemzések azt mutatják, hogy mindkettő hatása kedvező, ráadásul a kettő szignifikánsan összefügg, ami azt sugallja, hogy a vevőszolgálati teljesítmény rendszeres mérése és elemzése értelem-szerűen előbb-utóbb érezteti hatását magában a vevőszolgálati és üzleti teljesítményben (Demeter, 1997).

A szolgáltatások színvonalának növelése stratégiai, hosszú távon megtérülő befektetés. Hiszen közeledésünk az Európai Unióhoz remélhetőleg az ország gazdasági teljesítményére is kihat (pozitívan), márpedig a gazdasági fejlettség és a vevőszolgálat fontossága között szorosnak tűnik a kapcsolat. Legalábbis a fejlett gazdaságok (Japán, USA, Észak-Európa) vállalatainál tapasztalt működési minták és elvek erre utalnak.

Éppen ezért elengedhetetlen, hogy a témával a magyar szakirodalom is foglalkozzon. És bár tapasztalataink szerint a gyakorlatban dolgozó szakemberek ér-  
zékeik és meglátásaik szintjén többnyire tisztában vannak az itt leírtakkal, rendszerezett formában eddig nem juthattak hozzá ezekhez az ismeretekhez.

#### Lábjegyzet

<sup>1</sup> E cikk szerzői eredetinek tekintik a létrejött értéket, ha a tárgy funkciója változik meg. Egy cipőt sarkalás előtt is ugyanarra a célra használtak, mint utána. A frizura fodrászat előtt is a fej díszítésére szolgált. Ezekben az esetekben tehát érték létrejön, de az nem eredeti. Mindez természetesen nem csökkenti a szolgáltatások jelentőségét!

<sup>2</sup> Természetesen léteznek olyan termékek, ahol a fogyasztóhoz való közelség ugyanolyan fontos, mint a szolgáltatásoknál. Gyorsan romló termékek esetén pl. a szolgáltatásokhoz hasonló a létesítményelhelye-

zési stratégia. A termelésről és a szolgáltatásokról általánosságban szólva azonban elmondható, hogy a szolgáltatások nagy részénél ez az egyetlen választható stratégia, a termékelőállításnál sokkal szűkebb a piacra települést az adottságok miatt választó vállalatok köre.

- <sup>3</sup> Az elemzéshez használt szempontok különbözőek lehetnek. Chase (1981) a vásárlónak a szolgáltatási rendszerben eltöltött ideje alapján pozicionálta az egyes szolgáltatásokat, Maister és Lovelock (1982) a fogyasztói kapcsolat mértékét és a nyújtott szolgáltatás testre szabását, az egyéni igények kielégítésének mértékét tekintették kiemelkedő fontosságúnak, míg Schmenner (1986) a munkaerő intenzitásának mértékével gazdagította az elemzési szempontokat.
- <sup>4</sup> Természetesen a fogyasztó bevonható a termelés folyamatába, és ezzel akár növelhető is a termelékenység. Az önkiszolgáló étterem pl. megspórolja a pincér költségét, a munkát a vásárló végzi el.
- <sup>5</sup> Itt is ütközésbe kerülhet egymással a hatékonyságra, áttekinthetőségre törekvő termelés és a vevői bizalom, elégedettség megszerzésére törekvő marketing. Az állandó sor pl. növelheti a hatékonyságot, de csökkenti a vevői elégedettséget; a pazar berendezés lehet hogy célszerűtlen, de pusztán kinézetével, az első benyomás révén vevőcsábító tényező lehet.
- <sup>6</sup> Természetesen léteznek eszközkorlátos szolgáltatási rendszerek, pl. az egészségügy tipikusan ilyen.
- <sup>7</sup> Ez különösen akkor bosszantó, ha a fogyasztó tájékozatlansága, alulinformáltsága miatt rossz sort áll végig, és ezért újra kell kezdenie a sorban állást. Ezen a problémán nagyobb helyeken az információs ablak, vagy terminál sokat segíthet.
- <sup>8</sup> Ha az Olvasó járt már pl. a Disney World parkjaiban, akkor tudja, milyen profi eszközökkel érik el, hogy az esetenként akár egy órára is nyúló várakozás éreztét rövidítsék. Az úton-útfélen előkerülő mesefigurák, a kihelyezett monitorok, a folyamatosan haladó, labirintusszerűen szervezett sorok, az előre kiírt várható várakozási idők mind-mind ezt a célt szolgálják.
- <sup>9</sup> Külön a szolgáltatóiparra nem végeztünk vizsgálatot, de ez is része volt a vizsgált vállalati körnek. Mindazonáltal a vevőszolgálat minden fajta vállalatnál értelmezhető kategória, és középpontjában pontosan a cikkben vizsgált kérdések állnak.

#### Felhasznált irodalom

- Chase, Richard, B. (1981): The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions, in Lovelock (1992), pp. 44-49
- Chase, R. B. – Aquilano, N. J. – Jacobs, F. R. (1998): Production and Operations Management, Manufacturing and Services, 8th edition, McGraw-Hill, International edition



- Chase, R. B. – Garvin, D. A. (1989): The Service Factory, Harvard Business Review, July-August, pp. 65-66.
- Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk.) (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje – Termelés, szolgáltatás, logisztika, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Gazdaság, vállalkozás, vezetés (1997), 6-7. szám, Versenyképesség-kutatás projekt zárótanulmányok
- Demeter Krisztina (1997): Vevőszolgálat és versenyképesség, Versenyképesség-kutatás, kézirat
- Grönroos, Christian (1990): Service Management and Marketing, Lexington Books, USA
- Heskett, J. L. – Jones, T. O. – Loveman, G. W. – Sasser, Jr. W. E. – Schlesinger, L. A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Vol. 72, March-April, pp. 164-174
- Heskett, J. L. – Sasser, Jr. W. E. – Hart, C. W. L. (1990): Service Breakthroughs – Changing the Rules of Game, The Free Press, New York
- Hill, T. P. (1977): On Goods and Services, Review of Income and Wealth, Series 23., 4, December, pp.315-339.
- Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina (szerk.) (1999): Szolgáltatásmenedzsment Olvasókönyv, BKAE Jegyzet
- Kingman-Brundage, Jane (1989): The ABCs of Service System Blueprinting, in Lovelock (1992), pp. 96-102
- Kimes, Sheryl E. (1989): Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms, Journal of Operations Management, Vol.8, No. 4 (October), pp. 348-63
- Kolos Krisztina – Demeter Krisztina (1995): Szolgáltatások: a fogyasztók elvárásai és választási szempontjai, in: Kenesei – Kolos (1999)
- Kotler, Philip (1999): Marketing menedzsment, 2. kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Levitt, Theodore (1972): Production-Line Approach to Service, Harvard Business Review Vol. 50, No. 5 (September-October), pp. 41-52.
- Levitt, Theodore (1976): Industrialization of Services, Harvard Business Review, September-Oktober, pp. 63-74
- Lovelock, Christopher H. (1992): Managing Services, 2nd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Lovelock, Christopher H. (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, Vol. 47., pp. 9-20.
- Maister, D. H. (1984): The Psychology of Waiting in Lines, Harvard Business School Note 9-684-064, Boston, Rev. May 1984, pp. 2-3
- Maister, D. H. – Lovelock C. H. (1982): Managing Facilitator Services, Sloan Management Review, Summer, pp. 19-31
- McLaughlin, C. P. – Coffey S. (1990): Measuring Productivity in Services, in Lovelock (1992), pp. 103-117
- Németh György – Papp Ilona (1995): Szolgáltatásmenedzsment, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Nie, Winter (2000): Waiting: Integrating Social and Psychological Perspectives in Operations Management, Omega, 28, pp. 611-629.
- Parasuraman, A. – Zeithalm, V. A. – Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 49., pp. 41-50.
- Sasser, W. Earl (1976): Match Supply and Demand in Service Industries, Harvard Business Review, November-December, pp. 133-140.
- Schlesinger, Leonard A. – Heskett, James L. (1991): Breaking the Cycle of Failure in Services, Sloan Management Review, Spring, pp. 17-28.
- Schmenner, Roger W. (1986): How Can Service Businesses Survive and Prosper?, Sloan Management Review, Spring, pp. 21-32.
- Shostack, G. Lynn (1987): Service Positioning Through Structural Change, Journal of Marketing, Vol. 51, January pp. 34-43.
- Veres Zoltán (1998): Szolgáltatás-marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Benihana (1972), case study by President and Fellows of Harvard College, Boston
- Shouldice Hospital Limited (1983), case study by President and Fellows of Harvard College, Boston
- KO és PM Forgalmi Osztály (szerk.) (2000): Szolgáltatások meghatározása, Téka-Trade Kft.